



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – UNSAM  
FUNDACIÓN DIRIGENTES DE EMPRESAS – FUNDADE

Trabajo Final de Práctica Profesional

## **Tema: Proyecto de SPA para niñas en Paraná**

**Desarrollo de un Plan de Negocios a partir de una idea innovadora**

Carrera: Licenciatura en Administración y Gestión de Empresas.

Autor: **Telli María Jimena**

Autor: **Vernackt Diego Raúl**

Tutor: **Emanuel Exequiel González**

Fecha de Entrega: 15/02/2019



## RESUMEN EJECUTIVO

El Modelo de Negocio denominado SPA tiene una larga tradición, y hoy encuentra un significado nuevo asociado a las tendencias del “Wellness” (bienestar), que buscan auxiliar a la persona que vive en la sociedad actual para que mantenga un estado de salud físico mental y emocional frente a las presiones de la vida moderna.

En este estudio se realiza el diseño estratégico de una unidad de negocio SPA destinado a niñas ubicado en la Ciudad de Paraná. El sentido de este formato de negocio es ofrecer a las niñas y adolescentes un espacio en el que puedan conectarse con su cuerpo y sus emociones, y realizar actividades físicas, estéticas, creativas, lúdicas, además de recibir tratamientos y terapias adecuadas para su bienestar.

Encontramos que el modelo de negocios planteado es factible, aunque está sujeto a las limitaciones propias de la necesidad de inversiones difíciles de lograr propias del contexto. También hacemos especial hincapié en la responsabilidad social del negocio, que realiza una oferta de servicios que influye en la psicología del segmento de niñas y adolescentes.

## PALABRAS CLAVE

Spa. Estrés infantil. Belleza. Plan de Negocio. Modelo Canvas.

## ÍNDICE

### CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. ANÁLISIS DEL PROYECTO	5
1.1. DESTINATARIOS DEL PROYECTO	9
1.1.1. PÚBLICO OBJETIVO NIÑAS	17
1.1.2. LÍMITES ÉTICOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL PROYECTO	19
2. MODELOS DE NEGOCIO SPA	23
2.1 CARACTERÍSTICAS DEL SPA TRADICIONAL.	23
2.2 CARACTERÍSTICAS DEL SPA PARA NIÑAS	26
3. MODELO CANVAS DE PLAN DE NEGOCIO	33
3.1 FUNDAMENTOS DEL MODELO CANVAS	34
3.2 EJECUCIÓN DEL LIENZO CANVAS Y ANÁLISIS DEL NEGOCIO	37
3.3 FACTIBILIDAD Y MODELO DEL SPA PARA NIÑAS	51
4. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES ACERCA DE LA PERTINENCIA Y UTILIDAD DEL MODELO CANVAS PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO	52
5. CONCLUSIONES FINALES ACERCA DEL PROYECTO SPA PARA NIÑAS, SU PROPUESTA DE VIABILIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA	55
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXO: ENTREVISTA	60

## INTRODUCCIÓN

Nuestra investigación consiste en indagar la posibilidad de generar una innovación a partir de un modelo de negocio que aplica al segmento de niñas y adolescentes un servicio que fue pensado históricamente para los adultos: el SPA.

El austriaco Joseph Schumpeter es el primer autor que emerge la idea de la innovación, definida como, *“la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria”*. (Schumpeter, 1927) Más adelante, el propio Schumpeter se remite a las ideas del sociólogo alemán Werner Sombart para acuñar el “Proceso de Destrucción Creadora” que describe como esencial al capitalismo (Schumpeter, 1942), y que es la fuente de la teoría del emprendedor. Esta idea de la innovación como un acto de “destrucción creativa”: pone el acento en terminar con los viejos estilos de hacer las cosas e introducir nuevos métodos, conceptos e ideas que signifiquen cambios paradigmáticos, en un proceso que en la economía es constante y altamente creativo, y que está motivado por la competencia. (Mc Crow y otros, 2007) reseña que según Schumpeter el proceso de destrucción creadora, origen de la innovación, puede ocurrir de cinco modos: mediante la introducción de un nuevo bien, o mediante la introducción de un nuevo método de producción o comercialización de bienes existentes, o bien mediante la apertura de nuevos mercados, o a través de la conquista de una nueva fuente de materias primas o de la creación de un nuevo monopolio o la destrucción de uno existente.

La innovación está esencialmente asociada a la generación de nuevas ideas. Tanto es así que el Department of Trade and Industry del Reino Unido adopta una de las definiciones más simples de innovación que se ha transformado en un clásico: “Innovación es explotar con éxito nuevas ideas” (DTI, 2004).

El Manual de Oslo de la OCDE clasifica los diferentes modos de innovar en cuatro tipos (OCDE, 2005):



- Innovación en producto/servicio que sucede cuando se introduce en el mercado productos o servicios nuevos o mejorados en forma significativa, lo cual implica realizar cambios importantes en las especificaciones técnicas, componentes, materiales u otras características funcionales, incluyendo la incorporación de software.
- Innovación de procesos: Sucede cuando se implementan procesos de fabricación, logística o distribución nuevas o mejoradas en forma significativa. Esto significa que la organización cambia el modo de hacer las cosas logrando una ventaja en términos de menor costo de producción, mejor tiempo de respuesta o mayor calidad.
- Innovación organizacional: que sucede cuando se desarrollan nuevos métodos que se aplican a la gestión del conocimiento, desarrollo de recursos humanos, gestión de la cadena de valor y del sistema de calidad, cambios esenciales en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior.
- Innovación de marketing: que sucede cuando se implementan nuevos métodos de mercadeo, incluyendo mejoras cualitativas en el diseño de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción.

La fuente de las innovaciones la constituyen las nuevas ideas, que surgen en el proceso de creatividad que realiza la mente humana. De acuerdo con Longoria (2004), se distinguen varios tipos de creatividad, entre los que se encuentran la creatividad plástica, fluente, filosófica, científica, inventiva y social.

En el caso del presente trabajo, se parte de una idea que fue concebida previamente, que consiste en la aplicación de un modelo de negocio conocido a un público nuevo con necesidades y deseos diferentes. Esta idea se desarrollará a lo largo de un Plan de Negocios para que sea transformada en un Modelo de Negocios Innovador. Los tipos de creatividad aplicadas al proceso son de carácter científico, inventivo y social.



## 1. ANÁLISIS DEL PROYECTO

El objeto de esta investigación es un modelo de negocios denominado tradicionalmente con el nombre de SPA. Se conoce como Spa al establecimiento que ofrece tratamientos, alternativas de relajación y terapias, utilizando como fuente principal el agua. La palabra Spa con la cual se decidió denominar a estos institutos se eligió porque así se llamaba al pueblo belga que durante la época de los romanos era conocido por sus baños termales.

En los últimos años se han puesto de moda los servicios de SPA dado que representan la oportunidad de tener un tiempo de relajación y de cuidado personal en un mundo que se caracteriza por su alto nivel de estrés. El bienestar y la salud son los dos factores que constituyen valor en el SPA. Una de las principales ventajas del SPA es su localización urbana, que permite obtener las ventajas de las estaciones termales sin viajar a lugares alejados y sin grandes costos.

La presencia del SPA en los centros urbanos y en locaciones suburbanas de cualquier región, es la prueba física de la evolución de los conceptos desde el llamado “fitness” hacia el “wellness”. El concepto de “fitness”, que en español significa “buena forma física”, se remonta a épocas anteriores a la revolución industrial y se concebía como la capacidad de realizar las tareas cotidianas sin agotar el cuerpo con el advenimiento de los cambios sociales, el concepto de “fitness” fue mutando hacia la concepción de la capacidad del cuerpo de funcionar de forma eficiente y efectiva durante el trabajo y actividades de esparcimiento, estar en condición saludable, ser capaz de resistir enfermedades propias de un estilo de vida sedentario, y poder enfrentar situaciones de emergencia.(Malina, 2010). El testimonio más acabado del concepto de “fitness” es el gimnasio.

A partir de la década de los 70, comenzó a popularizarse el concepto de “wellness”, que significa “bienestar”. El término se define como "un proceso activo mediante el cual nos concienciamos y hacemos ciertas elecciones en vistas de una existencia más plena" (National Wellness Institute). Según los autores vinculados al “wellness”, éste está integrado por seis aspectos o facetas: físico, social, espiritual, ocupacional, emocional e intelectual.



“Wellness” está asociado a un estilo de vida equilibrado, que según los autores puede aportar los siguientes beneficios:

- Mejora de la capacidad de trabajo dado que la persona será capaz de tomar decisiones complejas, mejora su concentración, su creatividad y su resistencia al estrés.
- Más disponibilidad de energía: la persona se siente mejor y supera los episodios de cansancio y presión de la vida cotidiana con más facilidad.
- Mejora del estado de ánimo, aumenta la armonía con el entorno social.
- Mejora de la salud a corto y largo plazo, dado que las ventajas del “wellness” no son sólo subjetivas sino que impacta en los órganos físicos en forma positiva, y mantiene la capacidad psicofísica de la persona.

Así como el artefacto social vinculado al “fitness” es el gym, identificamos al SPA como el diseño organizacional abocado a obtener el “wellness”.

En su propio origen el principal valor del SPA ya era el de obtener un baño termal con el objetivo de relajarse, y a medida que avanzó la filosofía wellness se le fueron añadiendo otro tipo de servicios vinculados con la estética, la pérdida de peso, el cuidado de la belleza corporal, las actividades de capacitación, la alimentación saludable y diversas terapias que tienen como objetivo aprender a manejar la ansiedad y el estrés.

El estilo de vida actual ha agregado un segmento de la población que es víctima del estrés: los niños y adolescentes. Entre los diversos estudios que existen al respecto, podemos mencionar el llevado a cabo por la organización Healthwise, que describe que *“Los niños y los adolescentes notan y reaccionan al estrés en su familia y también experimentan su propio estrés. Es importante reconocer el estrés en los niños y los adolescentes y ayudarles con estrategias saludables para afrontar las adversidades. Las estrategias que aprenden suelen acompañarlos en la adultez.”* (Healthwise en la página web Cigna.org, visualizado en enero 2018).

Los profesionales de Healthwise puntualizan que cualquier estímulo que cause miedo y ansiedad en los niños puede provocar estrés. Entre los diferentes ejemplos tenemos: *“estar lejos de la casa, empezar o cambiar de escuela, o mudarse a una nueva localidad, estar separado de los padres o de los cuidadores, preocuparse por la escuela y llevarse bien con*



*otros, preocuparse por el cuerpo que les cambia y preocuparse por el futuro*". Ellos aportan un cuadro que define las señales más comunes de estrés en cada uno de los grupos etarios:

Niños pequeños y en edad pre escolar	Niños en escuela primaria	Preadolescentes y adolescentes
Enojo Ansiedad Problemas de alimentación y del sueño, incluyendo pesadillas Miedo de estar solo Irritabilidad Retroceso a conductas infantiles Temblar con miedo Llanto incontrolable Retraimiento	Ser desconfiado Quejarse de dolores de cabeza o de estómago Sentirse no querido No tener apetito Tener problemas para dormir Necesidad de orinar con frecuencia Orinarse en la cama No preocuparse por la escuela ni las amistades Actuar con retraimiento Preocuparse por el futuro	Enojo Desilusión Desconfianza del mundo Baja autoestima Dolores de estómago y de cabeza Ataques de pánico Rebeldía

Fuente: (Healthwise, 2019)

El problema de estrés infantil permanece relativamente invisibilizado y no existen estudios que permitan evaluar la magnitud del problema en Argentina. Sin embargo, se puede señalar que en investigaciones realizadas en España, se han obtenido evidencias cuantitativas que demuestran que hasta el 13% de niños se han podido diagnosticar con estrés empleando instrumentos de diagnóstico clínicos aceptados, siendo el 5% de los casos detectados de tipo "estrés grave" (Martínez y otro, 2007).

Los consejos generales que brinda Healthwise para padres que tienen niños en situación de estrés son los siguientes: *"Dos modos importantes son crear un entorno de bajo estrés y ayudarles desarrollar estrategias de afrontamiento positivas."*

Y dentro de las llamadas "estrategias de afrontamiento positivas" se subrayan las siguientes:

*"Es importante ayudar a los niños a desarrollar estrategias de afrontamiento positivas, dado que estas estrategias suelen perdurar en la adultez. Puede ayudar de las siguientes maneras:*



- *Brindando un buen ejemplo. Mantenga la calma y exprese su enojo de manera apropiada. Piense detenidamente en planes para reducir el estrés y compártalos con su familia.*
- *Alentando el pensamiento racional. Asegúrese de que sus hijos piensen en las consecuencias de sus acciones. Ayúdales a entender lo que es fantasía y lo que es realidad. Por ejemplo, explíqueles que el comportamiento de un hijo no causó un divorcio o que no son fracasados porque no fueron elegidos en primer lugar para algo.*
- *Dándoles algo de control. Permita que sus hijos tomen decisiones dentro de su entorno familiar. Por ejemplo, déjelos que dispongan de los muebles de su dormitorio, que elijan actividades familiares y que participen en las decisiones de la familia.*
- *Hablando abiertamente. Cuando sea adecuado, hable sobre su día estresante. Aliéntelos a hablar de lo que les molesta.*
- *Buscando una actividad física y/o pasatiempo que les guste y animándolos a participar.*
- *Alentándolos a comer alimentos saludables, y ponga especial atención en la importancia de un estilo de vida saludable.*
- *Aprendiendo y enseñándoles a sus hijos técnicas de relajación como ejercicios de respiración, ejercicios de relajación muscular, meditación, rezar, yoga, dibujar o escribir.”*  
(Healthwise 2019).

Como puede observarse, algunas de las estrategias de afrontamiento propuestas para el estrés infantil pueden ser facilitadas mediante un trabajo sistemático realizado en un establecimiento de Wellness, es decir en un SPA.

En nuestro estudio nos proponemos realizar un desarrollo de un Plan de Negocios vinculado a un SPA, específicamente destinado a niñas. Los servicios a desarrollar tienen que ver tanto con el bienestar emocional como con la estética, la alimentación saludable y el juego, y ayudarán de este modo a prevenir situaciones de estrés y contribuirán al desarrollo personal y emocional de las niñas. Para ello tendremos en cuenta factores que incluyen tanto el desarrollo de una propuesta de negocios viable y eficaz, como las que versan sobre los límites éticos y de responsabilidad social que conlleva el trabajo con niños.

El objetivo general de la presente investigación es, entonces, determinar la viabilidad de un negocio innovador con formato de “Establecimiento de Cuidados Personales” (SPA),



ubicado en la ciudad de Paraná, Argentina, destinado a prestar servicio de Wellness al público de niñas y adolescentes.

Hemos delineado también cuatro objetivos específicos a cumplimentar en la investigación, que son:

1. Describir las características distintivas de una idea innovadora para negocios consistente en un servicio de cuidados personales (SPA) destinado a niñas y adolescentes.
2. Definir los límites éticos del marketing para niños de la propuesta, y su responsabilidad social.
3. Analizar la pertinencia y ventajas de desarrollar la idea innovadora mediante el formato de Plan de Negocios Canvas
4. Extraer conclusiones aportadas por el Plan de Negocios.

### 1.1. DESTINATARIOS DEL PROYECTO

El público objeto del presente proyecto es el nicho de mercado conformado por las niñas de entre 6 y 15 años de edad, de NSE medio/medio alto que residen en la ciudad de Paraná y alrededores de la Provincia de Entre Ríos, Argentina.

Según el Censo Nacional del año 2010, residían en el departamento Paraná 339.930 personas, de los cuales el 24,1% (81.898 personas) tenían entre 0 y 14 años, de las cuales el 52% (42.597) son niñas. En la ciudad de Paraná viven 297.340 personas según el mismo censo. Por otra parte, según el Censo de Viviendas y Hogares, había en Paraná 99.572 viviendas habitadas en el año 2010, por lo que podemos asumir que a ese año vivían en el Departamento esa cantidad de familias.

La clasificación en estratos socioeconómicos que realiza la Asociación de Marketing Argentino permite dividirlos en los siguientes NSI (Niveles Socioeconómicos)

Identificación	Categoría
AB	Alta

C1	Alta
C2	Media Alta
C3	Media
D1	Media Baja
D2	Baja
E	Marginada

Fuente: Asociación de Marketing Argentino, 2019.

Las variables que se tienen en cuenta para la clasificación de los NSI son: nivel educacional del responsable de la familia (Sin estudios o Primaria Incompleta / Primaria Completa o Secundaria Incompleta / Secundaria Completa o Terciaria/ Universitaria Incompleta / Terciaria/Universitaria Completa o Postgrado), si posee o no posee Cobertura Médica, y la inserción en el sistema productivo del jefe del hogar (si es activo o inactivo, si está activo si se encuentra ocupado o desocupado, si es empleador, empleado o trabaja por cuenta propia, y en caso de ser empleado la jerarquía ocupacional, la cantidad de personas a cargo) (Azcárate y otro, 2015).

Si trazamos un panorama de la situación en Argentina, podemos afirmar, siguiendo a lo informado por Consultora Delfos, elaborado por Luis Dall'Aglío y Norman Berra en 2015, el 5% de la población se encuentra ubicado en el nivel ABC1 (al tope de la pirámide), un 15% de la población pertenece al estrato C2 y el 30 % al C3 o clase media típica. Debe tener en cuenta que los segmentos C2 y C3 “tienen comportamientos similares a la media en términos sociales, educativos y culturales”. Por lo tanto estos dos segmentos, que forman el 45 por ciento, se corresponde con la conducta de clase media. Un 31 por ciento de los argentinos se ubica en la clase baja (D1) y aunque tienen un bajo poder adquisitivo, se identifican con la clase media a nivel de deseo y aspiración. El 19 por ciento está en la clase baja o marginal.

La actualización de 2017 realizada por (SAIMO, 2017) muestra los siguientes puntos:

En términos generales, podríamos dividir la sociedad argentina en dos grandes bloques:

ABC1 + C2 + C3 = 54% de los hogares, equivalentes a clases medias y media alta

D1 + D2E = 46% de los hogares, equivalentes a clases bajas y marginales.

Pero geográficamente, el mapa es otro y son -se podría decir- tres países: CABA: donde el ABC1 trepa al 12,8% de los hogares, Interior: con una media de 5,0% de hogares ABC1 Conurbano (GBA): con solo 3,5% de los hogares ABC1 ( <http://saimo.org.ar> 2019).

Podemos entonces inferir, que de las aproximadamente 100.000 familias que habitan el departamento Paraná, 54.000 se corresponden con el conglomerado ABC1+C2+C3, y que nuestro nicho específico se encuentra contenido dentro de ese segmento. Siendo las estimadas como nicho principal las 5.000 familias ubicadas en el nivel superior, a las cuales se dirigirán los esfuerzos de promoción, dado que lograr que dichas familias confíen sus hijas al SPA significa un logro de muy alto valor simbólico para atraer a las familias de niveles C2 y C3.

Para poder estimar mejor la magnitud del público objeto, hemos tomado como pauta de valoración la cantidad de niñas que concurren a los establecimientos escolares privados de la ciudad de Paraná. Se considera que la concurrencia de los hijos a colegios privados es indicativo de poder adquisitivo y de un conjunto de aspiraciones de consumo compatibles con el nicho que nos interesa. Para obtener la información, se procedió a relevar en forma privada los datos suministrados por el Consejo General de Educación respecto a la población de los establecimientos de gestión privada en Paraná. La clasificación de segmento se realizó en base al nivel de la cuota que pagan las familias para acceder a cada institución.

A continuación se aporta el relevamiento de dichos establecimientos a fin del período lectivo 2018.

Nombre del Colegio	Segmento que atiende	Preprimaria y primaria (4 a 13 años)	Secundaria (14 a 17 años)
Colegio Nuestra Señora del Huerto	ABC1 C2	480	194
Colegio Privado Martín Lutero	C2 C3	393	210
Colegio La Salle Paraná	ABC1	378	199



	C2 C3		
Colegio Plaza Mayor	ABC1 C2	-	149
Colegio Hermanas Mercedarias	C2 C3	368	148
Paraná High School	C2 C3	---	139
Colegio Privado El Madero	C2 C3	169	146
Escuela Privada nro 1 J. J: Urquiza	C3	268	335
Instituto Santa Ana	C3	348	270
San José Obrero	C3	467	191
Colegio Privado Nuestra Sra. de Luján	C2 C3	330	167
Instituto Santa Teresita	C2 C3	224	210
Instituto Michelangelo	ABC1 C2	265	194
Escuela Privada Santa Teresita	C2 C3	197	205
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>3.877</b>	<b>2.757</b>

Fuente: Dirección de Educación de Gestión Privada del Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos.

La estimación cuantitativa del nicho correspondiente a “niñas” de la ciudad de Paraná, ubicada entre los segmentos ABC1 C2 y C3 se puede observar en el siguiente cuadro.

Segmento	Cantidad de Colegios	% del total	Niñas entre 4 y 13 años		Niñas entre 14 y 17 años	
			Cantidad	% del total	Cantidad	% del total
<b>ABC1 +C2</b>	3	21	745	19	537	19
<b>ABC1+C2+C3</b>	1	8	378	10	199	29
<b>C2+C3</b>	7	50	1.671	43	1.225	45



<b>C3</b>	3	21	1.083	28	796	7
<b>Total</b>	14	100	3.877	100	2757	100

En el cuadro puede observarse que, a los efectos del estudio y abordaje del nicho de interés, realizamos las siguientes observaciones:

- En el tramo etario más joven, el NSE más alto, que posee mayor poder de contagio simbólico dado ABC1, C2 y C3. Mientras que si nos enfocamos únicamente en los tramos más altos, se encuentran ubicados en 3 establecimientos y representan el 19% del público objetivo. que en él se encuentra presente el segmento ABC1, está concentrado en 4 establecimientos que aglutinan el 29% de la población escolar correspondientes a los segmentos
- En el tramo etario más adolescente, el NSE más alto está concentrado en 4 establecimientos que concentran el 48% de la población. Si nos enfocamos en la cúspide del NSE, encontramos 3 colegios que aglutinan el mismo 19% del público objetivo.

Para completar la delineación del nicho a ocupar, es necesario que puntualicemos algunos detalles vinculados al análisis del mercado infantil. Algunos autores clasifican el mercado infantil según dos criterios: la edad y el género. Autores como (Tur Viñes, 2011), o (Fano, 2015) y (Valkenburg y otro, 2001): la edad de los consumidores, y su género.

Con respecto a la edad, los autores consideran el mercado infantil como el comprendido entre los 0 y 12 años aconsejan segmentar los siguientes grupos:

- De 0 a 2 años de edad, Bebés y niños pequeños. Poseen sensación de deseos y algunas preferencias.
- De 2 a 5 años. Edad preescolar. Regañan y negocian sus preferencias. No saben distinguir entre fantasía y realidad. No comprenden la intención persuasiva de la publicidad y no distinguen entre la publicidad y el contenido de un programa. Necesitan más tiempo con los adultos para interpretar la información que reciben. Le llaman la atención los detalles llamativos, comienzan a desarrollar criterios acerca de calidad de producto.



- De 5 a 8 años. Primera etapa de primaria. Es la edad de la aventura y la primera compra. Realizan visitas a centros comerciales y pueden efectuar compras de manera independiente, ya sin la supervisión de los padres, en tiendas cerca del lugar de casa.
- De 8 a 12 años de edad: Etapa de conformidad y exigencia. Son muy sensibles a las opiniones de otros niños respecto a lo que “está a la moda” con lo que “no está a la moda”. Aprecian a los héroes de la vida real: futbolistas, estrellas de cine o héroes de acción. Son muy críticos con los productos de baja calidad. Algunos niños comienzan a realizar colecciones de objetos. En la fase de 9-10 años de edad pierden el interés por los juguetes y desarrollan preferencias hacia productos con una función más social como el deporte, o los equipos de música. También se interesan por productos diseñados para adultos. A esa edad casi todos los niños visitan tiendas y hacen compras.
- A los 12 años, los niños son capaces de realizar solos las compras, desarrollan preferencias y búsquedas para cumplir con ellas, y hacen elecciones definidas, evalúan los productos y sus alternativas.

Con respecto al género, podemos decir que durante los 3 primeros años los juguetes de niños y niñas son igualitarios (sonajeros, toboganes, etc.) En torno a los 8 o 9 años comienzan a apreciarse diferencias en productos como la ropa o los juguetes, inclinándose los varones a los deportes y juegos bélicos y las niñas a muñecas, enfermeras o maestras. A los 9 años las niñas consideran que el fútbol es un juego brusco y prefieren juegos físicos más tranquilos.

Mc. Neal (1992) realiza otra clasificación del mercado infantil y definen tres tipos de mercado; primario o directo, mercado de influencia y mercado futuro.

- En el mercado primario o directo: el niño gestiona un presupuesto o asignación de dinero que puede emplear para la compra de productos. Según investigaciones de campo el destino principal de este presupuesto son juguetes y golosinas. McNeal, descubre que en el siglo XX, los niños comenzaron a disponer de más dinero para comprar y empezaron a gastar parte de esos fondos en artículos más caros como la ropa. El motivo de este cambio es que a los niños les gusta disponer de productos para llamar la atención y que



representan una identificación con su grupo y diferenciación con otros grupos. La ropa y el calzado, cumplen con ese rol.

- Respecto al mercado de influencia, se sugiere que desde los 2 años los niños comienzan a exponer sus preferencias a los padres respecto a lo que compran. Hasta los 3 años, esta influencia del niño está contenida por la unidad familiar y la que decide los productos a comprar para el hijo suele ser la madre. (Mc. Neal, 1992) clasifica a estos productos como “rubros para niños” (juguetes, alimentos, ropa, artículos de pediatría). Se denomina esta etapa como mercado directo de influencia parental, porque la comunicación va dirigida a los padres pero son los hijos los que consumen los productos.

A partir de los 3 años el niño es capaz de comunicar a sus padres las preferencias a la hora de comprar. A partir de 7 años el niño comienza a tomar decisiones en conjunto con sus padres, como por ejemplo, el destino de las vacaciones, el modelo de automóvil, etc. Es un hecho que los niños entre los tres y nueve años de edad tienen una fuerte decisión de compra en sus padres. También es cierto que los padres están dispuestos a invertir más dinero para adquirir productos de marcas que a sus hijos les gustan.

- En el denominado Mercado futuro los niños son considerados un grupo de consumidores futuros. Estos niños, serán futuros consumidores de sus marcas favoritas cuando sean adultos, por ello hay que crear un vínculo emocional desde niños con las marcas. Hay estudios que muestran que cuando éstos son mayores consumen los productos de su infancia para sus hijos. Es un claro fenómeno de fidelización. La importancia del Power Kids (poder de los niños) es reconocido por los estrategias del marketing y publicidad, pues es sabido que las marcas que hoy prefieren los acompañarán durante su vida.

Debemos además puntualizar las específicas condiciones que se producen en el mercado actual, que está sujeto a cambios enormes. En la actualidad, con los avances tecnológicos, los niños pasan muchas horas frente a internet. Esto sucede por dos motivos: primero porque los padres pasan muchas horas fuera de sus casas por razones laborales y en segundo lugar porque la inseguridad reinante en las calles que impide que los niños se apropien del espacio público y jueguen al aire libre.

Según el informe de UNICEF El Estado Mundial de la Infancia 2017: internet les da enormes oportunidades pero también hace que sean más proclives a sufrir daños, y entre ellos existe la tendencia al aislamiento, la depresión, la ansiedad y el estrés.





En la era digital, los niños demandan nuevas alternativas de entretenimientos diferentes a las convencionales. Los niños ya no se conforman con dulces, juguetes convencionales o los típicos juegos históricos, los deseos cambiaron, les interesa vestirse a la moda, investigar sobre juguetes novedosos, conocen los aparatos tecnológicos para los cuales tienen facilidad. Esto genera que se decidan junto a los padres las compras. La apertura de los niños hacia la información hizo que se conviertan en una pieza clave a la hora de adquirir un producto y o servicio, por lo cual es importante tener en cuenta que ellos valoran las marcas, están pendientes del entorno y dedican mucho tiempo a elegir.

En el caso en estudio, en principio se realizó la segmentación por edad y por NSE, identificándose dos segmentos etarios: 4 a 13 años y 14 a 17 años, que fueron accesibles a través de la muestra relevada. Sin embargo, a los efectos de realizar la promoción y el posicionamiento del servicio, consideramos pertinentes dirigirnos al sub segmento de 8 a 12 años, y al subsegmento de mayores de 12 años. En ambos casos, el tipo de mercadeo a formular presupone un mercado de influencia, en el que las niñas influyen sobre la decisión de los padres y viceversa, haciendo deseable y destacado el servicio a ofrecer.

Cada uno de estos tramos debe recibir tratamiento de nicho, teniendo en cuenta la definición de nicho como la parte del segmento en que los individuos tienen características y necesidades homogéneas que no son cubiertas por la oferta que se realiza al segmento. Para que exista un nicho es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

Los nichos de mercados reúnen una serie de condiciones que les hacen diferentes:

- a) Se trata de un grupo reducido: se trata de un conjunto de personas más pequeño que el segmento del mercado en el que se encuadran. Este enfoque es congruente con el concepto de “exclusividad” y “de élite” que se pretende otorgar al servicio del SPA.
- b) Cuentan con deseos concretos: se tratan de necesidades muy particulares, y en ciertas ocasiones presentan un grado de complejidad por lo que son valoradas por el usuario. Los deseos y necesidades pueden provenir de las niñas e influir en los padres, o de los padres y madres e influir sobre las niñas. Contar con un servicio que pueda enseñar a las niñas a cuidar su dieta y a manejar su estrés puede ser una demanda de un nicho específico de madres que influyan sobre ellas. Y las niñas mismas, sobre todo en el tramo más maduro, pueden tener demandas de estética y salud específicas.



- c) Exige operaciones especializadas: dado que el nicho de mercado demandará proveedores especializados y que tengan capacidad para satisfacer sus expectativas. En este caso se trata de una mezcla de servicios que debe adaptarse a los requerimientos y demandas de los consumidores.
- d) Interés por dar solución a sus necesidades: los clientes tienen interés por comprar un producto o servicio que satisfaga sus gustos. Tal como se planteó, en épocas de estrés, inseguridad, falta de oportunidades de desarrollo al aire libre, puede ser muy interesante contar con espacios de wellness.
- e) Pocas o ninguna compañía proveedora: en ciertos nichos de mercados, en donde abunde la complejidad. En este caso se trata de una idea innovadora que no tiene precedentes en el mercado al cual se apunta.
- f) Capacidad para ser rentable: pese a orientarse a un usuario concreto, debe ser capaz de proporcionar beneficios. Por este motivo se apunta a un segmento de alto nivel adquisitivo que tiene capacidad de pago para un servicio premium que contribuye a la calidad de vida de sus niñas. (Economía simple.net, 2019).

### **1.1.1. PÚBLICO OBJETIVO NIÑAS**

Como ya se mencionó, existe una nueva tendencia del marketing que apunta a un nuevo público objetivo que son los niños, si bien este es un punto poco desarrollado quienes están investigando esta nueva tendencia sostienen que este nuevo público es interesante pues consideran que son los niños quienes tienen cada vez más poder de decisión a la hora de tomar decisiones de consumo y cada vez influyen más a la hora de decidir gastos (Power Kids). Además a la hora de fidelizar el público el proceso comienza desde niños posicionando la marca en la mente del niño para lograr fidelidad cuando son grandes (se cree que si el potencial consumidor tiene una imagen positiva de la marca desde niño, cuando es adulto seguirá consumiendo el mismo producto).

Desde nuestro punto de vista, consideramos que esta es una tendencia poca ética. El hecho de influir en los niños para estos tomen decisiones de consumo no es aceptable, ya que ellos no tienen disponibilidad de dinero sino que son sus padres los dueños del dinero y deberían ser ellos por racionalidad y capacidad de discernimiento quienes decidan como gastar el ingreso familiar de acuerdo a la prioridad de necesidades que consideren.

Las dificultades de la sociedad en que vivimos, que hacen que cada vez sean más horas que los padres de familia deben pasar fuera de sus casas para poder llegar a cumplir con sus obligaciones laborales, han hecho que cambien los paradigmas de las familias tradicionales donde las mujeres se dedicaban a la crianza de los hijos y a las tareas del hogar, por lo cual surge la necesidad de encontrar actividades, cómo fútbol, inglés, etc., para ocupar a los niños de la familia. Estas rutinas hacen que los niños muestren frecuentemente síntomas de cansancio, stress. Es por esto que el servicio de SPA cobra sentido llevando a los padres de los niños y mostrarle el paquete de servicios que permite atemperar el estrés tanto del niño como de los padres y se ofrece como una alternativa válida para que sus hijos vivan una jornada distinta y relajada que los aleje de las tensiones que le generan las actividades diarias. En todos los casos las decisiones informadas acerca de contratar el servicio, y de qué modo hacerlo, las tomarán los padres. Además de las consideraciones de género que ya se puntualizaron, es útil realizar algunas puntualizaciones acerca de las particularidades de este público objetivo. (Velázquez, 2008) realiza un estudio sobre los cinco nuevos nichos de alto crecimiento que serán los más importantes en los próximos años. Según la autora, estos nichos son: 1. El cliente intelectual, hombres y mujeres entre 25 y 40 años. 2. Adolescentes y jóvenes entre 12 y 24 años. 3. “Héroes ecológicos” entre 18 y 60 años, 4. Los “retros” de 18 a 50 años. 5. Los adultos solteros de 40 años en adelante.

Como podemos ver, el grupo de adolescentes es uno de los que más perspectivas ofrecen, Específicamente a los adolescentes les gusta ser originales y auténticos, se preocupan por el futuro y su vida social. Los productos que estos consumidores buscan son aquellos que los hagan sentirse parte de su grupo social, sin embargo, los mantienen con cierto grado de autenticidad y originalidad ante los demás.

Este es un mercado creciente en donde las tendencias cambian y las niñas tienen un alto protagonismo. Ellas pasan rápidamente de la niñez a la adolescencia., tienden a sentirse y comportarse como personas de mayor edad, y en muchas ocasiones les gusta jugar a ser sus madres imitándolas, ya sea usando sus prendas, sus zapatos, sus pinturas. O bien se mimetizan con personajes de la tv o de internet, generando tendencias de consumo de indumentaria y modismos y conductas.

En este proyecto consideramos que esta tendencia de las niñas a buscar modelos y replicarlos representa una oportunidad para enseñarles a cuidar y a aceptar su cuerpo. Se trata de un caso de marketing de mercado por influencia. El nicho está poco explorado y



explotado por lo cual existe un gran potencial de crecimiento de la demanda en el corto plazo.

## 1.2. LÍMITES ÉTICOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL PROYECTO

En un estudio realizado por (Urrutia Pérez, 2013), fueron indagados profesionales del marketing en torno a los factores éticos y de responsabilidad social vinculados al mercadeo para niños y adolescentes. De este trabajo citamos las respuestas a dos interrogantes que son relevantes para nuestra investigación.

“Pregunta: Qué opinión tiene respecto a la siguiente afirmación: el marketing dirigido a los niños de 10 a 14 años....está siendo responsable en promulgar un estilo de vida no adecuado. Respuestas obtenidas: El 75% de los profesionales de marketing consideran que están de acuerdo con la afirmación. Algunas de sus opiniones definieron al marketing infantil como mercantilista, una invitación a perder la propia identidad, solo con el fin de pertenecer a grupos sociales que están siendo enfocados, sirve para generar un estilo de vida innecesario y una forma de alienación, la cultura ciudadana debe empezar en estos segmentos donde los jóvenes definen su personalidad”.

“Pregunta: Si se llegaran a regularizar las prácticas marketineras dirigidas hacia un target infantil, qué aspectos consideraría usted más importantes. Respuestas obtenidas: El grupo discutió los parámetros a ser tenidos en cuenta, y se concluyó que en orden de importancia deberían ser la Comunicación Comercial y Ventas, Promesa Básica, Distribución y Precio. (Urrutia Pérez, 2013: 16)

Según un artículo publicado por la Revista Fortune, el segmento de niños en Latinoamérica “genera negocios rentables en todos los bienes ofrecidos, desde golosinas hasta escolaridad”. (Vasen, 2012)

Frente a este fenómeno, que podemos considerar universal, de que los niños tienen voz y voto en sus casas y se convierten en vehículo de persuasión para la compra de los adultos, podemos observar que las grandes compañías desarrollan estrategias dirigidas a los nuevos “reyes” del consumo. Aparece entonces la inquietud: ¿hasta dónde es ético lanzar comunicaciones dirigidas a los niños y adolescentes, cuando sabemos que la



capacidad de razonar y de crítica es menor cuanto más baja es la edad? Además ¿estamos contribuyendo con este mercadeo a la aparición de un fuerte narcisismo, en incorporando signos de consumismos en las vidas de los adolescentes? Esto se agrava cuando se analiza que las marcas buscan lograr fidelizarse en la etapa infantil como estrategia de largo plazo, para poder ocupar el mercado adulto a medida que la generación crezca. Resulta entonces apropiado abordar dos temas: la “Ética” y la “Responsabilidad Social” en el marketing dirigido a niños y adolescentes.

Siguiendo a Etkin, Jorge, podemos afirmar que en la tradición filosófica *ethos* es un carácter o modo de ser que se va adquiriendo, apropiando e incorporando a lo largo de la vida. La apropiación de la ética se logra mediante el hábito, no viene dada por la naturaleza. Existe un círculo recurrente que vincula el *ethos* como rasgo socialmente construido, con los hábitos (virtuosos o viciosos), y los actos o acciones morales, siendo *moral* lo que hace referencia a las costumbres, contenidos y aplicación a situaciones concretas. La ética es además el estudio de por qué existen sistemas de preferencia social que privilegian ciertos criterios de conducta por sobre otros. El sistema de preferencias éticas se expresa en la moral bajo la forma de conjuntos de juicios y reglas congruentes que guían los comportamientos en el marco de un determinado orden social.

La Ética es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social, y son tales como la libertad y la dignidad humana, así como también se basa en conceptos morales como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo. En los negocios y en el marketing, la ética y la moral se aplican cuando los responsables de la gestión toman conciencia de su rol y se sienten obligados ante sí mismos y con prescindencia de alguien que los controle a alcanzar determinados objetivos y metas que constituyen valores mínimos, no susceptibles de alteración o desvíos.

El proceso ético en la gestión empresarial puede sintetizarse en el esquema denominado de cinco “E”.

1. Entender que la ética es un conjunto de normas dictadas por los miembros de la empresa que orientan su conducta y que los obliga al cumplimiento de determinados objetivos para beneficio recíproco del cliente y la empresa.
2. Elaborar en forma explícita un código ético y establecerlo como “misión” para todos los

integrantes de la estructura de la organización sin exclusiones de cargos, ni niveles.

3. Enseñar, educar, consensuar y tener como guía para todo el personal de la empresa ese código

4. Evaluar su aplicación, corregir desvíos, hacer un seguimiento de su evolución y establecer un sistema de premios y castigos como condición básica.

5. Estimular la utilización de las normas éticas en la conducta empresarial en todas sus áreas de gestión para producir importantes ventajas competitivas, que son rápidamente percibidas por el mercado y retribuidas con preferencia, lealtad y beneficios económicos. Las empresas líderes, tanto locales como internacionales, de cualquier tamaño, son aquellas que se ajustan a normas éticas y morales rigurosas para sus negocios y acciones.

En cuanto a la *Responsabilidad Social* surge como idea en los años sesenta del siglo XX en Estados Unidos, y a partir de los 90 aparece en Europa. Es un tema relativamente joven y se expresa en su formato de expresión “Responsabilidad Social Corporativa”, que comporta un nuevo concepto de empresa alejado del concepto neoclásico de caja cerrada que actúa en un mercado de competencia perfecta.

Por otra parte, aparece en marketing el concepto de Marketing Social. Autores como Kotler, Philip y Armstrong Gary definen que la organización debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entonces debe proporcionar valor superior a los clientes de forma tal que se mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad. El concepto de marketing social es la más nueva de las cinco filosofías de dirección de marketing. El marketing social cuestiona si el concepto de marketing puro es suficiente en una era de problemas ecológicos, escasez de recursos, rápido crecimiento de la población, problemas económicos mundiales y descuido de los servicios sociales. Se formula el interrogante acerca de si pregunta la empresa que detecta, atiende y satisface deseos individuales a corto plazo siempre está haciendo lo que es mejor a la larga para los consumidores y la sociedad.

En lo que respecta al Modelo de Negocio SPA que pretendemos diseñar, es portador de una carga de valor positivo para el público infantil y adolescente, que se refiere a la misión de la organización de “enseñar al niño a cuidarse y valorarse”. Esta misión se materializa a través de diferentes servicios que propenden a formar hábitos y habilidades positivas para



el público objetivo, tales como: cuidado personal de higiene, estética, salud, socialización positiva, creatividad, emociones constructivas y sanas. La ética del proyecto y de la organización a conformar gira en torno a estos valores, mientras que la responsabilidad social de la empresa se expresa en conductas básicas:

- No enseñar hábitos dañinos.
- Consumir productos ecológicos.
- Realizar prácticas sustentables desde el punto de vista ambiental.
- Si bien el servicio se dirige a un target Premium en una primera instancia, el objetivo es difundirlo y “ponerlo de moda” en todos los estratos sociales para que puedan acceder cada uno desde sus posibilidades. La organización realizará periódicamente eventos a bajo costo o gratuitos en organizaciones vinculadas a los jóvenes de menores ingresos, y a través de su promoción digital hará disponibles ideas y recursos que puedan emplear todas las personas por su propia cuenta en su hogar.

Por otra parte, al realizar nuestro abordaje en un público estrictamente femenino, todos nuestros servicios estarán imbuidos de una estrategia de género tendiente a transmitir ideas de auto respeto, confianza y conocimiento profundo de la naturaleza de ser mujer.

Para enriquecer y asegurar la perspectiva de la responsabilidad social y los límites éticos, se decidió realizar una entrevista a una experta psicopedagoga, que figura en anexo al presente trabajo. La profesional definió el estrés, sus síntomas y los posibles daños y también realizó una advertencia acerca de los beneficios y objeciones a tratar el tema mediante un spa. Las ventajas de enseñar a controlar el estrés en las niñas son incontables. Sin embargo, es importante que se tenga cuidado en respetar los intereses propios de cada edad evitando la presión para el adelantamiento de temas que son propios de adolescentes en las niñas más pequeñas. Por este motivo el proyecto plantea diferentes enfoques ajustados a las edades de las niñas.





## 2. MODELO DE NEGOCIO SPA

### 2.1 CARACTERÍSTICAS DEL SPA TRADICIONAL.

Desde la década de los 80 hemos escuchado que las personas acuden a ciertos establecimientos para poder relajarse, recibir terapias, masajes o algún tratamiento corporal, estos centros fueron popularizados con el nombre de SPA, Constituyen en esencia modelos de negocios destinados a producir el servicio de “wellness” (bienestar) para sus clientes.

Podemos definir al SPA como un lugar donde se ofrecen terapias, tratamientos y actividades relajantes. SPA son las iniciales de “Salutem Per Aquam”, término proveniente del latín que significa “salud a través del agua” y es por eso que muchos centros y establecimientos han adoptado este nombre, debido a los numerosos servicios que se pueden ofrecer que están centrados fundamentalmente en el agua.

Los establecimientos clásicos denominados SPA ofrecen terapias con agua, la cual contiene propiedades minerales medicinales. En su mayoría provienen de estanques naturales y se encuentran contenidas en piscinas, jacuzzis, saunas y tinas de baño, lo que permite que la gente asista con regularidad para descansar, relajarse y tomar diversos tratamientos que le ayuden a mejorar tanto su espíritu y energía como su imagen física.

Respecto a las funciones del SPA, debemos puntualizar que una de las terapias a las que más se enfocan estos establecimientos son los circuitos acuáticos, que son el servicio clásicamente asociado al bienestar de la persona. Además en el SPA se pueden combinar diferentes tratamientos para la piel, el cuerpo, la mente y las emociones.

La base de SPA tradicional es un circuito hidroterapéutico que constituye un proceso realizado con agua en el que se la emplea sus tres estados naturales (líquido, sólido y gaseoso) y con simulación de diferentes pautas climáticas, con el fin de aumentar, disminuir o mantener la temperatura utilizada en los tratamientos que se combinan con ésta técnica. Este circuito ayuda a preparar la piel de las personas para obtener mejores resultados con los tratamientos a aplicar. Dentro del proceso de hidroterapia las personas pueden recibir masajes, tratamientos faciales, tratamientos corporales y un sin fin de





tratamientos afines, desde aromaterapias hasta reiki, que las ayudarán a sentirse reconfortadas y de esta manera trasladarlas a su estado de ánimo ideal.

Las terapias que se pueden encontrar en un SPA de tipo tradicional son:

- Aromaterapia
- Acuaterapia
- Masoterapia
- Tratamientos faciales (máscaras, cremas, aparatos, etc.)

Existe una amplia gama de tratamientos alternativos en un SPA que no sólo son a base de agua, por ejemplo:

- Alineamiento de chakras
- Reiki
- Yoga
- Meditación
- Tratamientos de belleza
- Tratamientos exfoliantes
- Tratamientos envolventes
- Tratamientos reafirmantes
- Terapias de oxígeno
- Terapias de relajación
- Hidroterapia, fisioterapia y cromoterapia
- Acondicionamiento físico general

Cada una de estas terapias tiene características específicas, las cuales cubren necesidades particulares de cada cliente.

El público objetivo del SPA tradicional son las personas que perciben la necesidad de olvidarse de la vida cotidiana y ajetreada que suelen llevar, y es por eso que este tipo de lugares, si bien son urbanos o suburbanos, se rodean de elementos que ofrece la naturaleza que hacen que al sentirse en contacto con ésta la persona llegue a un balance personal más rápido y eficaz.



A continuación detallamos el perfil de tres SPA conocidos de la región de las ciudades de Paraná y Santa Fe y un modelo especial de Buenos Aires.

a). Spa “Los Silos”

Es un Spa Urbano de nivel Premium, ubicado en el hotel Los Silos que se encuentra emplazado en el Puerto de la ciudad de Santa Fe, en el conjunto urbano denominado Puerto Amarras, en un antiguo edificio de silos de almacenamiento de granos que fue reciclado para prestar servicios como hotel y Spa. Desde sus instalaciones se aprecia la mejor vista de la ciudad y de los alrededores del Río Paraná. Cuenta con un espacio que ha sido diseñado para ofrecer bienestar, que combinan el cuidado de la imagen personal y el cuidado de la salud. Para acceder a los servicios del SPA no es imprescindible estar alojado en el Hotel. Si está hospedado allí el cliente además accede a la piscina y solárium.

Los servicios que ofrece este SPA son:

- Sauna seco personalizado
- Masajes descontracturantes
- Masaje facial
- Reiki

Este SPA cuenta con vouchers o Gift Cards que se arman a medida para regalar. También se dedican a ofrecer paquetes especiales para empresas, Days Spa privados y servicios de sesiones especiales para casamientos, baby shower o cumpleaños.

b) Spa “Studio Pilates”

Está ubicado en la ciudad de Paraná y funciona en el Grand Hotel Paraná. Se definen como “un espacio diferente donde se alcanza un equilibrio perfecto entre salud, estética, bienestar y confort”

Su oferta es de:

- Tratamientos faciales y corporales
- Sala de relax con gabinete para masajes relajantes
- Plataforma vibratoria

- Pilates Reformer
- Cinta y bicicleta fija

Ofrece también la posibilidad de programas especializados diseñados por pedido.

#### C) Spa “Buena Onda Yoga”.

Se trata de un establecimiento ubicado en la ciudad de Buenos Aires que se dedica en forma específica a las clases de Yoga preparadas según la necesidad de sus usuarios.

Como podemos observar el modelo de negocios SPA tiene la posibilidad de ofrecer una gran variedad de servicios, bajo el paraguas del “wellness” y de acuerdo a las aspiraciones y convicciones del público al que se orienta.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DEL SPA PARA NIÑAS

El modelo de negocio del SPA para niñas, si bien conserva el espíritu de “bienestar general para el cliente” del SPA, tiene características especiales que obedecen a las necesidades físicas, mentales y emocionales de las niñas y adolescentes a las que va dirigido. Uno de los conceptos centrales es que las niñas aprendan a “mimarse” y a “ponerse lindas”, comenzando con el aprendizaje de la relajación y siguiendo con diferentes actividades de tipo terapéutico, creativo y social.

Tomando como ejemplo un Spa para niñas ubicado en la ciudad de Buenos Aires que difunde sus servicios en la web, podemos visualizar que una de sus principales ofertas es la de organizar “un día de spa para tu niña y sus amigas”. En su presentación, el Spa describe que el servicio de Spa para niñas es diferente del que ofrecen las organizaciones de eventos o salones de fiestas infantiles, pues se organiza en torno a una temática que compromete a las niñas, y la ambientación, consignas y actividades lúdicas giran en torno a ella.



Como puede apreciarse, se han diseñado “corners” en los cuales las niñas pueden elegir entre tratamientos faciales, de rostro o de cabello, Se generó un ambiente de confort e higiene y de socialización de tipo tranquilo, con una decoración especial adaptada a las tendencias estéticas de la edad. También se plantea un trabajo en vestuario e indumentaria.





Y se ofrecen alternativas para compartir una fiesta de niñas de alta calidad



El servicio de SPA incluye invitaciones personalizadas a la SPA Party





Durante el desarrollo del SPA, una de las expertas aconsejan seguir un “itinerario” que puede ser el siguiente: *“Empezar el **spa** con alguna limpieza facial o aplicación de cremas. Si podes conseguir unas colchonetas para que se acuesten en el suelo, sería ideal, si no, unas mantas y unos almohadones. Vas a necesitar también unas vinchas de tela, para apartar el cabello de sus caras. Puedes conseguir algunas batas para que las nenas se pongan. La idea sería untarles alguna mascarilla, lo mejor es que sea casera, de ese modo no gastaras en cremas. Puedes complementar con unas rodajas de pepino para los ojos.*

*Después de algunos minutos de relax, para dejar actuar la mascarilla, será hora de la belleza de manos y pies. Puedes conseguir unas palanganas para que pongan los pies en remojo, antes de pintarles las uñas. Puedes darles alguna revista para que miren mientras tanto. Ahora sí, es momento de pintar las uñas de manos y pies.*

*Luego, podes darles maquillaje y un espejo, e indicarles cómo pintarse. ¡Les encantará aprender a usar maquillaje de la forma adecuada! ¡Puedes ayudarles un poco!*

*Una vez que ya estén maquilladas, puedes darles algunos accesorios para que usen, como zapatos de tacos, chalitas de plumas, hebillas, ¡lo que se te ocurra! ¡Es hora de producirse!*

*La idea es que se sientan divinas, porque, como cierre de la fiesta, se hace un desfile de modas.”*

( <https://unabruja.com/spa-para-ninas-ideas/>, 2019)

En tanto, otra propuesta de servicio ofrece un concepto similar “...una ambientación especial, recibimos a las invitadas, se visten con ponchitos de toalla, vinchas, pantuflas y comienzan con nuestras sesiones, limpieza de cutis, mascarilla de hidratación y descongestivos pepinos en párpados y ojitos, belleza de pies con sales relajantes, maquillaje social, peinados, esmaltado de uñas de manos y pies para lucirse finalmente con un espectacular desfile con accesorios que llevamos boas, anteojos, vinchas y antifaces con plumas, tules sobre una pasarela de alfombra roja y luces de colores “Y adicionales tales como talleres opcionales de “Armado de bijou. Pintura sobre madera. Decoración de pantuflas. Fiesta Flúor” ( <http://www.glamourspa.com.ar>, 2019)

El concepto de “wellness” asociado al Spa para niñas gira en torno a ofrecerle a la pequeña, a través de una serie de juegos compartidos, la posibilidad de disminuir su estrés, cimentar una autoestima positiva asociada a una buena imagen personal y cuidado de su cuerpo y mente.

### **El autocuidado como eje del servicio**

Se refiere al cuidado y cultivo de uno mismo en el sentido amplio de la palabra, basado en el autoconocimiento y teniendo en cuenta aspectos físicos y emocionales. Son todas las actividades que realizan los individuos para el mantenimiento de su propia vida, salud y bienestar.

El autocuidado en el niño supone aprender ciertas conductas que se ponen en práctica sin la supervisión del adulto. Para ello, el autoconocimiento, los espacios de reflexión y escucha, junto con un ambiente seguro son claves para su desarrollo.

Promover el autocuidado en el niño puede favorecer los siguientes aspectos en su desarrollo:

- Mejora del autoconocimiento y la autoestima.
- Fomento de hábitos saludables.
- Desarrollo emocional adecuado.
- Prevención del abuso sexual. (Quierocuidarmedvksalud, 2019)

### **El yoga**

Se presenta para los niños como un juego donde pueden desarrollar creatividad e imaginación, tomar conciencia de sus cuerpos, conectarse con la respiración, y relajarse de todas las exigencias que impone el mundo moderno

#### **Beneficios del Yoga en los niños**

Son muchos los beneficios potenciales de las clases de Yoga para niños. Cada niño descubre algo distinto en las clases de Yoga de acuerdo a la instancia en la que se encuentra.

- Desarrollan conocimiento y conciencia corporal.
- Desarrollan fuerza, equilibrio, coordinación, resistencia y flexibilidad.



- Mejoran la postura corporal.
- Desarrolla concentración y memoria.
- Potencian su creatividad e imaginación.
- Aprenden a respirar correctamente.
- Desarrollan técnicas de relajación liberando estados de ansiedad, tensión y estrés.
- La práctica de yoga ayuda a calmar el sistema nervioso.
- Aumenta su autoestima y su conocimiento.
- Aprende a conectarse con su espiritualidad y a reflexionar sobre distintas situaciones.
- Mejora su metabolismo.
- Tomo conciencia del cuidado de su propio cuerpo.
- Comprenden lo fundamentales que son el respeto, la tolerancia, la no violencia hacia ellos y hacia todos los seres que habitan el planeta. (Ceipvegarredonda, 2019)

## **Pilates**

El Método Pilates es una técnica de acondicionamiento corporal que ofrece una mejora del control mediante estiramiento y fortalecimiento de los músculos a la vez que mejora la flexibilidad, la fuerza, la coordinación y el equilibrio.

Beneficios:

- Desarrolla la fuerza abdominal, refuerza el torso, mejora la alineación y la postura, ayudando a desarrollar un cuerpo fuerte, esbelto, flexible sin aumentar masa muscular.
- Mejora el equilibrio, la coordinación, el aplomo, la estabilidad y la flexibilidad.
- Reduce el estrés y el cansancio, mejora la conciencia mental, la salud y la conciencia corporal positiva.
- Trabaja los músculos más profundos del cuerpo con el fin de aumentar la fuerza y el control.





- Ejercita los músculos sin causar dolor, provocar desgarros musculares o lastimar las articulaciones.
- Enseña a no tensar los músculos, sino a disfrutar del movimiento mientras se están.
- Ayuda a la recuperación tras el parto, alivia el dolor, el entumecimiento, la tensión, mejora la densidad ósea, ayuda a prevenir lesiones en las articulaciones de la cadera, de la rodilla y de la columna vertebral.
- Ayuda a aliviar la mayoría de los dolores de espalda.
- Mejoran el rendimiento en los deportes, aumenta la capacidad pulmonar y circulatoria.
- Mejora la contracción de la musculatura profunda de la pelvis y del torso.
- Reduce el malestar causado por un estilo de vida sedentario. (Ucam, 2019)



### 3. MODELO CANVAS DE PLAN DE NEGOCIO

Según (Cyr, 2009:4) *“El plan de negocios es una hoja de ruta que permite abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio, ya sea que se trate de una empresa nueva, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz, o incluso un proyecto dentro de la organización establecida.”*

En tanto para (Borello, 2000:34) *“El plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.”*

Las ventajas de contar con un Plan de Negocio son innumerables, a continuación se detallan algunas de ellas según (Borello, 2000)

- Permite determinar con precisión los mercados de inte-rés para la empresa.
- Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.
- Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.
- Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.
- Estimula un uso más racional de los recursos.
- Permite asignar responsabilidades específicas y establecer pro-gramas de trabajo coordinados.
- Facilita el control y medición de los resultados.
- Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.
- Permite elaborar más eficaces estrategias de venta a partir del verdadero potencial de ventas de la empresa.
- Crea el marco general financiero de la empresa.
- Determina cuáles son las áreas más importantes que se deben controlar.



- Permite analizar la situación de la empresa respecto a sus más importantes competidores.
- Facilita la determinación de las cosas que se deben hacer mejor y de forma diferente a como las hacen los competidores.

Para elaborar el Plan de Negocio del “Spa para niñas en Paraná” se decidió emplear el modelo Canvas.

### **3.1 FUNDAMENTOS DEL MODELO CANVAS.**

El Modelo Canvas, o Lienzo de Modelo de Negocio es una herramienta considerada “estrella” en el campo de la innovación estratégica, un instrumento que nos facilita la comprensión y el trabajo con el modelo de negocio que estamos diseñando, desde un punto de vista integral, y permite visualizar la empresa como un todo. Su enfoque se encuentra más próximo al de “Modelo de Negocios” que al de “Plan de Negocios” en cuanto a que su abordaje es de carácter cualitativo, flexible y reprogramable y no cuantitativo, lineal y estático como sucede en el planteo del Plan de Negocios tradicional.

El Lienzo fue desarrollado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en su obra “Generación de Modelos de Negocios” y se compone de nueve bloques que representan las áreas clave de la empresa y que se estudiarán paso a paso.

Tal como puntualizamos, el Lienzo de Modelo de Negocio tiene la pretensión de ofrecernos una herramienta de tipo holístico, de visión integrada de todos los componentes y facetas del negocio, y por ende está vinculado a un concepto cualitativo y creativo de Modelo de Negocio, y menos a un enfoque cuantitativo de medición de variables.

Es por esto que se define que Canvas ofrece las siguientes ventajas:

- Ayuda al pensamiento estratégico, pues ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio
- Permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, y es un insumo del análisis de escenario.
- Permiten valorar el impacto de cada cambio de contexto en la totalidad del negocio.

- Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo management, como las que provienen de la estrategia de los océanos azules, mapas de empatía...etc.
- Es una herramienta cooperante con los criterios de la creatividad para la innovación estratégica

En tanto entre sus desventajas se cuenta que:

- Es poco concreta, no es adecuada para ser traducida a un pensamiento operativo
- No muestra el modelo operacional completo y por lo tanto no se visualizan todos los actores clave, ni sus relaciones
- No se debe caer en el error de pensar que el lienzo es el modelo de negocio. Se trata únicamente de una abstracción de sus elementos clave interactuantes.(Megias, 2011)

El Business Model canvas se compone de nueve bloques que representan las áreas clave de una empresa y son los elementos a estudiar en el modelo de negocio

1. Segmentos de Clientes: ¿Cuáles son los segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?

2. Propuesta de Valor:Cuál es el problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. Esta propuesta define nuestra estrategia competitiva: ¿a qué precio? ¿Con qué personalización? ¿Con qué ahorro? ¿Cuál es el diseño?

3. Canal: ¿cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes? El canal es clave, y en base a las decisiones que tomemos en éste punto conformaremos o no las experiencias de cliente.

4. Relación: Uno de los aspectos más críticos y uno de los más complejos de tangibilizar: ¿qué relación mantendremos con nuestros clientes? ¿Qué va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos de percepciones, por lo que el diseño de servicios es una metodología básica).



5. Flujo de Ingresos: Este es punto a estudiar en detalle. Generalmente optamos por considerar sólo los ingresos que obtenemos en forma directa, pero se pueden plantear otro tipo de ingresos.

6. Recursos Clave: En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad.

7. Actividades Clave: Para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing...etc.). Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

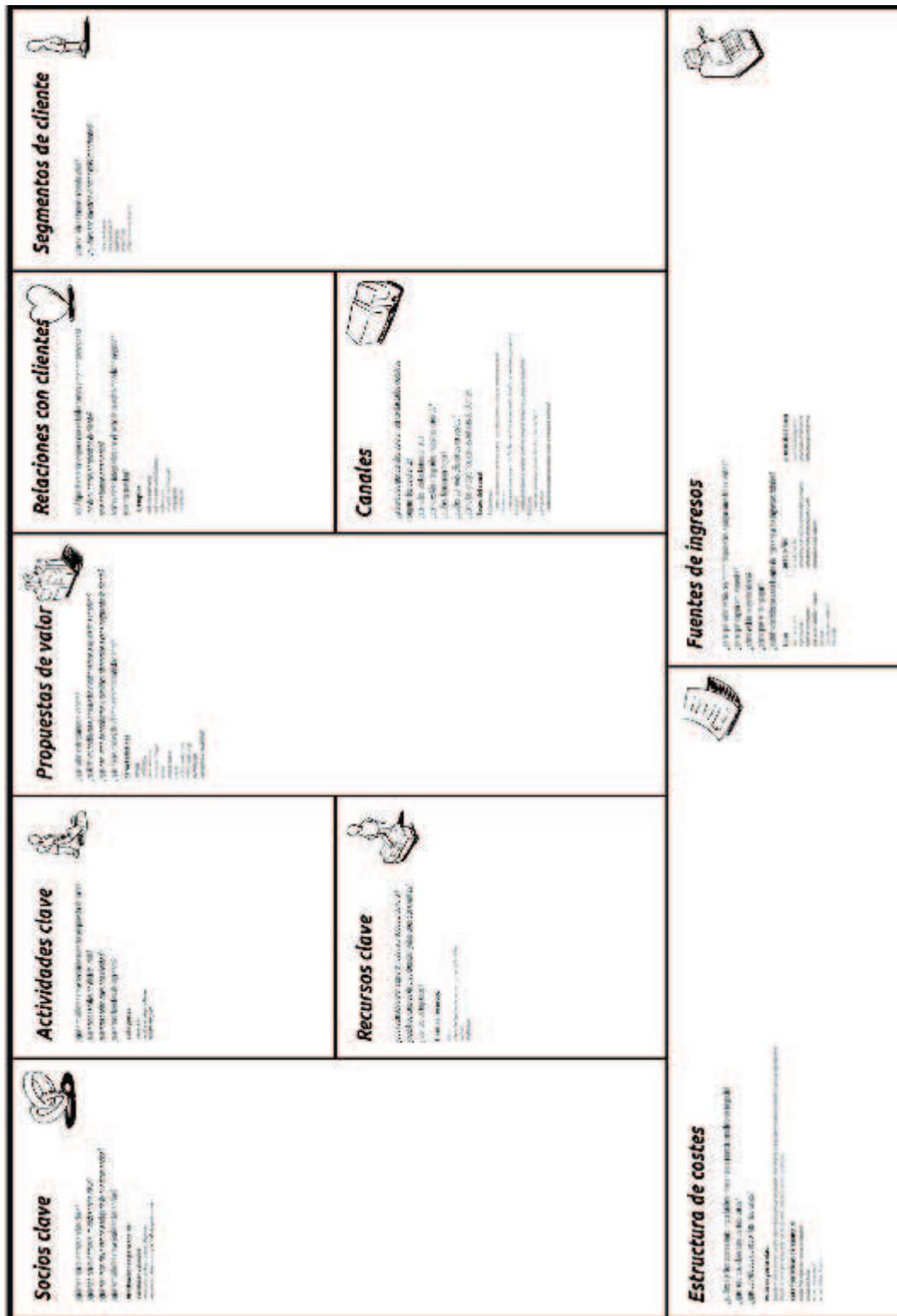
8. Alianzas: En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

9 Estructura de costos: Se trata de modelar la estructura de costos de la empresa, que está vinculada con las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Conocer y optimizar costos fijos, diseñar los variables para planificar un modelo de negocio escalable.

Los 9 puntos se vuelcan en un formato de Lienzo (Canvas) en el cual la estrategia de mercado se vuelca en el lado derecho, mientras que las actividades que debemos realizar para llevarla a cabo están en el izquierdo.



### 3.2 EJECUCION DEL LIENZO CANVAS Y ANALISIS DEL NEGOCIO.



## 1. PROPUESTA DE VALOR

### **“Sé vos misma, sana y bella”**

Las propuestas de valor que ofrece la empresa son de tipo cualitativas y se basan principalmente en brindar a las niñas un ambiente novedoso donde puedan relajarse y ocuparse de ellas, en el cual se les enseñara la importancia del sano ocio, de manera divertida, cubriendo de esta manera la necesidad de recreación.

Según los estudios analizados, se ha detectado la presencia de estrés en los niños. Los servicios a desarrollar tienen que ver tanto con el bienestar emocional como con la estética, la alimentación saludable y el juego, ayudando de ese modo a prevenir situaciones de estrés y contribuyendo al desarrollo personal y emocional de las niñas.

Los servicios están adaptados a las edades de las niñas, evitando provocar el “adelantamiento” de las expectativas. Para ello se cuenta con el asesoramiento de una psicóloga en el diseño de los paquetes de servicios.

## 2. CLIENTES

Tal como se analizó en el punto 1.1., la propuesta está dirigida a 4 nichos de público objetivo

NIÑAS	NSE ABC1+C2	NSE C3
De 6 a 12 años	Niñas en edad escolar de alto nivel adquisitivo. Sensibles a tendencias que perciben en Internet y TV. Demandan por influencia a las madres.	Niñas en edad escolar de nivel adquisitivo medio. Influenciadas por el segmento ABC1+C2. Demandan por influencia a las madres
De 13 a 17 años	Adolescentes de alto nivel adquisitivo. Sensibles a tendencias que perciben en Internet (cantantes, modelos, actrices). Demanda propia.	Adolescentes de nivel adquisitivo medio. Influenciadas por el segmento ABC1+C2. Demandan por influencia a las madres

Los paquetes de servicio se diferencian según el nicho y según la periodicidad:

Paquetes de Servicio para Niñas (6 a 12 años)	ABC1+C2 (Premium)	C3 (intermedio)
Continuos	Taller de autocuidado Taller de moda Taller de artesanías Yoga para niñas Terapias de agua Terapias varias Atención individualizada Encuentros con padres Merchandising de productos	Taller de artesanías Yoga para niñas Terapias varias Encuentros con padres Merchandising de productos
Únicos	Tarde de chicas (Fiesta) Pijamada	Tarde de chicas (Fiesta)





<b>Paquetes de Servicio para Adolescentes (13 a 17 años)</b>	<b>ABC1+C2 (Premium)</b>	<b>C3 (intermedio)</b>
Continuos	Taller de autocuidado Taller de moda Taller de artesanías Yoga Reiki Meditación Pilates Música Terapias de agua Terapias varias Atención individualizada Encuentros con padres Merchandising de productos	Taller de artesanías Yoga Reiki Meditación Terapias varias Encuentros con padres Merchandising de productos
Únicos	Tarde de chicas (Fiesta) Noche de chicas	Tarde de chicas (Fiesta)

La identificación de lo que constituye valor para las niñas deberá investigarse en forma continua. A esta investigación deberá agregarse un conocimiento muy profundo de las tendencias, creencias y consumos de las madres de las niñas, que influyen en la decisión de compra.

Para los servicios continuos se plantea generar un carnet de pertenencia, con beneficios y descuentos que contribuyan a la fidelización.

Un posible menú de servicios que pueden ofrecerse mediante abonos mensuales o semanales puede tomarse de la siguiente lista:

**Taller de autocuidado**, temas a desarrollar:

- Enseñarles la importancia de lavarse las manos antes de comer y en todo momento, cepillarse los dientes o bañarse. Crear conciencia sobre la importancia del cuidado de su cuerpo y los beneficios para su salud.
- Enseñarles que su cuerpo es valioso y que sólo ellos pueden tocarlo y cuidarlo. Enseñarles que cada niño es diferente y único, que debe respetarse y aceptarse.



- Enseñar los nombres correctos de las partes del cuerpo y explicar al niño la mejor manera de cuidarlas.
- Animar a los niños a hacer cosas que los hagan felices y desarrollen la creatividad y sus potenciales: arte, deporte, música, baile. Fomentar la Práctica de ejercicio físico regular.
- Enseñar la importancia del cuidado del medio ambiente.
- Hablar sobre los hábitos de alimentación saludables. Enseñar a elegir los alimentos por aporte nutricional. Fomentar la realización de todas las comidas del día.
- Educar en una visión de la vida positiva, con agradecimiento y vitalista.
- La importancia de las vacunas y de ir al médico.
- Enseñar la importancia de Gozar de los momentos de ocio y descanso como parte de una vida sana.
- Saber decir “no” cuando es necesario y tener en cuenta que no siempre hemos de agradar a todo el mundo.
- Fomentar la lectura.
- Explicar la importancia de cuidar y mantener siempre ordenadas sus pertenencias.
- Ayudar a expresar y gestionar las emociones.

### **Taller de moda**

- Decoramos broches, vinchas. trabajando la motricidad fina haciendo los encastrés y cortes. Armado de pulseras, collares o tobillera, el cual se llevan como regalo.
- Se les enseña a combinar colores.
- Se les enseña a maquillarse, pintarse las uñas, la importancia del cuidado de la piel.
- Se les enseña a desfilan.
- Las vestimos con atuendos de fiesta o diferentes disfraces según temática elegida, las peinamos.
- Terminamos el maquillaje, aplicando un diseño divertido como mariposas, corazones o diferentes motivos, que cada niña elige.
- Hacemos sesión de fotos, desfiles.

### **Taller de artesanías**

- Armado de pulseras, collares, tobilleras.
- Decoración de carteras.



- Decoración de pantuflas y batas.
- Decoración de vinchas, broches.
- Pintura en tela, almohadas, las cuales se llevan como regalo.
- Taller de títeres.
- Trabajos en madera, pintado y decorado: lámparas con luces led, cajitas guarda objetos, percheros, porta bijouterie, cuadro de fotos. (el cual se llevan como regalo).

### **Terapias varias**

- Masaje facial.
- Masaje corporal.
- Masaje cabeza y cuello.
- Masaje piernas y pies.
- Masaje brazos y manos.
- Limpieza facial, con pepinos en los ojos.
- Masajes con esferas.
- Masajes con caña de bambú.
- Sesión de Reiki.
- Reflexología.

### **Terapias de agua**

**Clase de yoga para niños.**

**Clase de meditación.**

**Clase de Pilates.**

### **Fiesta de niñas**

- Incluye torta/ invitación/ y se llevan un regalo que ellas mismas arman.
- Se arma un paquete según elección de la o las agasajadas, pueden incluir alguno de los servicios que se brindan.
- Se les enseña a hacerse auto masajes en rostro pie y manos.
- Decoran broches/ vinchas/ o armar pulseras el cual se llevan de regalo.
- Se le enseña a maquillar y se le termina haciendo un maquillaje divertido.
- Se las disfraza, se les hace un peinado.
- Música, luces, karaoke y baile divertido.
- Les enseñamos a desfilan



- Toma de fotos
- Toman un jugo natural, comen torta.

### **Pijamada**

- Incluye torta/ invitaciones /bolsa de dormir y se llevan un regalo que ellas mismas arman.
- Se les enseña a hacer Antifaces para dormir.
- Se le enseña a maquillar y se le termina haciendo un maquillaje divertido.
- Se las disfraza con temática a elección, se les hace un peinado.
- Música, luces, karaoke y baile divertido.
- Les enseñamos a desfilas.
- Toma de fotos.
- Pizzas u otro menú a elección, jugos y torta.
- Se les enseña a limpiar el maquillaje.
- Mascarilla descongestiva antes de dormir.
- Cuentos con luces tipos sombras.

### **Noche de chicas**

- Incluye torta/ invitaciones /bolsa de dormir y se llevan un regalo que ellas mismas arman.
- Se les enseña a hacer Antifaces para dormir.
- Se le enseña a maquillar y se le termina haciendo un maquillaje divertido con brillos y strass.
- Se las disfraza de moda, se les hace un peinado.
- Música, luces, karaoke y baile divertido.
- Les enseñamos a desfilas.
- Toma de fotos.
- Pizzas u otro menú a elección, jugos y torta.
- Se les enseña a limpiar el maquillaje.
- Mascarilla descongestiva antes de dormir.
- Guitarra y canciones de los artistas a elección.

### 3. CANALES

Los clientes nos conocerán través de publicaciones de las páginas web, y personalmente podrán hacerlo acercándose a nuestro local comercial donde se le brindara la información requerida y el debido asesoramiento. Todas las consultas o inquietudes que surjan de la página web o la fanpage de Instagram serán respondidas por personal idóneo, incluso si la respuesta no fuese satisfactoria y/o requiriera de una aclaración más precisa será contactado vía telefónica o a través de una entrevista pactada en el propio local comercial.

De los canales utilizados ¿cuáles son lo más directos, cuales son lo más rentables? En nuestro caso planteamos utilizar canales directos de comunicación con los clientes porque consideramos que la mejor manera de llegar a los mismos es través de un tratamiento personalizado, de la misma forma que consideramos más rentable esta alternativa ¿Qué canales prefieren nuestros clientes y se integran a sus actividades diarias? Hoy en día las redes sociales, forman parte de nuestra vida cotidiana por cual creemos que su utilización para la promoción de nuestros servicios es la alternativa más recomendable a la hora de la elección de una canal de comunicación para llegar hacia los potenciales clientes.

En definitiva se plantea un cuadro de Canales según el siguiente planteo:

Medios de Promoción	Canales de Comunicación con el cliente	Formas para Contratar el Servicio
Instagram Facebook Web	Pueden dejar sus comentarios por redes sociales	Desde mercado pago con un enlace a través de las redes sociales. En forma física, acercándose al local comercial, a través de medios de pago tradicionales

El modelo de negocios desaconseja realizar campañas de publicidad masivas.

El diseño gráfico y el diseño de marca son muy importantes, por lo que serán realizados con técnicas de creatividad de todo el equipo (Océano Azul).



#### 4. RELACIÓN CON EL CLIENTE

Se trata de un servicio sensible, dado que va dirigido a niñas. La interacción comercial se realizará con el adulto responsable, mientras que el servicio se prestará directamente a las menores.

La relación con el cliente es cara a cara, y podrán acercar opiniones e inquietudes que serán tomadas en cuenta para mejorar los servicios.

Se plantea un cuidadoso trabajo de asistencia personal, en el cual los adultos podrán interactuar directamente con las personas físicas que se encargan de brindar el servicio.

Los responsables de las niñas podrán pactar una cita previa con el personal profesional que prestará el servicio y un psicólogo.

Se les brindará la información de cómo se desarrollarán los servicios, se explicará los detalles de insumo a emplear y se responderá todas sus inquietudes. En ese espacio podrán comentar sus dudas, realizar preguntas sobre los métodos utilizados y otras cuestiones que consideren.

Uno de los valores centrales a desarrollar es la confianza de los padres, quienes tienen que sentirse en condiciones de retirarse del lugar con tranquilidad luego de dejar a sus hijos al cuidado de personal calificado.

La relación pretende ser construida con una estructura estable a lo largo del tiempo, por lo cual nos planteamos fundar en el futuro un servicio de asistencia para padres, que compartirán sus experiencias a partir del contacto de sus niñas con el SPA, sus problemas, cambios observados, etc.

## 5. FUENTES DE INGRESO

Las principales fuentes de ingreso provienen de la venta de paquetes de servicio, tanto de una sola prestación como continuos.

Los paquetes principales de servicio son:

- Fiestas saludables para niñas
- Fiestas saludables para adolescentes
- Servicios de estética, salud y creatividad, adaptadas a los dos segmentos etarios abordados: niñas y adolescentes.

Otras fuentes de ingreso posible provienen de venta de objetos de merchandising (indumentaria, repostería, accesorios, recuerdos, filmaciones, fotos).

Otras posibles fuentes de ingreso están constituidas por: servicios personalizados (hijas de empleados de empresas, oficinas del Estado, etc.), y alianzas con hoteles y colegios privados.

Los precios figuran en una lista previamente publicada que consiste en un servicio básico, pudiendo añadirse ítems para agregar calidad al servicio que incrementa su precio.

El cobro se realizará por los canales de efectivo y tarjetas, y a través de Mercado Pago.



## 6. RECURSOS CLAVES

Los recursos fundamentales son de tres tipos: físicos, humanos y económicos.

### **Recursos físicos:**

Inmueble e instalaciones: se requiere de un inmueble tipo salón del tamaño y ubicación adecuados para la función planteada. Puede provenir de un convenio con una empresa de turismo y hotelería o con una institución de salud o educativa  
Mobiliario y equipamientos: camillas, mesas, sillones, batas, productos de belleza, equipos de pc, bañeras.

### **Recursos humanos:**

Personal calificado encargado de realizar los tratamientos.

Personal de atención al público y limpieza.

### **Recursos Económicos:**

Inversión inicial.

Reinversión de recaudación.

De los tres tipos de recursos el más importante es el recurso humano, que consideramos que deberá integrarse en un equipo para el diseño y prestación de los paquetes de servicios.

## 7. ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades en las que se emplearán estos recursos humanos son:

- Diseño y prestación de servicios: pretendemos que exista la posibilidad de diseñar un paquete de servicio estándar para cada uno de los cuatro nichos definidos, que

pueden incluir “fiestas” o “encuentros saludables” con actividades de tipo física, artística, estética, cultural y social.

- A estos paquetes estándar se plantea añadirles algunos elementos opcionales, tanto para el cliente niña como para la familia, tales como asesoramiento para los padres de adolescentes.

## 8. ALIANZAS, ASOCIACIONES CLAVES

Los asociados clave son: el personal capacitado para brindar los servicios de valor.

Se pueden plantear alianzas con proveedores de blanquería y productos de belleza. Los proveedores de los productos de blanquería y de belleza son socios claves del negocio ya que los insumos que nos proveen son tan importantes que sin ellos no podríamos brindar el servicio, por lo cual debemos asegurarnos que siempre tengan stock para abastecernos.

Es posible establecer acuerdos con los proveedores de insumos de bellezas para que nos dediquen pequeños espacios en sus redes sociales y/o catálogos a cambio de la utilización en forma exclusiva de su marca por ciertos periodos de tiempo, además de promocionar su marca en nuestras redes sociales.

## 9. ESTRUCTURA DE INGRESOS

El servicio que se ofrece no satisface una necesidad básica sino de orden simbólico de nivel alto. Los dos segmentos de nivel ABC1 constituyen una oportunidad de obtener ingresos por servicios de tipo Premium, que son paquetes que deberán tener precio de prestigio.

De este modo la estructura de ingresos vendrá a estar correlacionada con los cuatro nichos que se definieron:

Niñas del Segmento ABC1+C2 = Paquetes de servicio exclusivo Premium de alto costo acompañados de servicios de alto nivel. Deben complementarse con atenciones a los padres (encuentros de padres para consultoría psicológica, o similares).

Adolescentes del Segmento ABC1+C2= Paquetes de servicio exclusivo Premium de alto valor simbólico, con presencia de algunos modelos o referentes del segmento.

Niñas del Segmento C3 = Paquetes de servicio accesible de costo medio. Complementos con merchandising de productos.

Adolescentes del Segmento C3 = Paquetes de servicio accesible a costo medio con referencias a modelos de valor simbólico para la edad. Darle valor a la pertenencia mediante un club o un carnet de afiliación.

En cuanto a los costos, deben tenerse en cuenta tres componentes clave:

- Inmuebles e instalaciones, que puede resolverse mediante la alianza con organizaciones que dispongan de espacios acordes.
- Personal calificado e invitados especiales.
- Servicios (luz, agua).



## MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Amabilidad en el trato</li><li>-Profesionales calificados</li><li>-Limpieza e higiene del lugar</li><li>-Fácil acceso hacia el lugar de atención al cliente</li><li>-Atención personalizada</li><li>-Disponibilidad de turnos, días y horarios</li><li>-Promociones diferentes para cada mes del año, así como tarjeta de cliente frecuente que pudiera acumular puntos para canjearlos por un servicio adicional o descuento.</li><li>-Venta de productos cosméticos utilizados en el tratamiento de belleza aplicada en el spa.</li><li>-Venta de objetos de Merchandising vinculados al servicio de fiestas</li></ul>	<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresa sin experiencia en el mercado</li><li>-Empresa se encuentra en fase de introducción</li><li>- Dificultad para conseguir fuentes de financiación</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Mayor tendencia a tratamientos que combinan salud y bienestar</li><li>-Tendencia a incorporar elementos naturales en argentina influenciados por la tendencia europea</li><li>-Consumidores y empresarios tienden a optar por productos sustentables los cuales no dañan el medio ambiente y generan sustentabilidad.</li></ul>	<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Cambios en los comportamientos y gastos de los consumidores</li><li>-Ingresos de nuevos competidores al sector</li><li>-La economía de los consumidores puede inhibir el consumo</li><li>-Variabilidad del consumo dependiendo de la época del año</li><li>-Cambio monetario desfavorable</li><li>- Necesidad de desarrollar lazos de confianza con los clientes-padres para poder prestar el servicio</li></ul>



### 3.3 FACTIBILIDAD Y MODELO DEL SPA PARA NIÑAS

Siguiendo la lógica de nuestro análisis, el Modelo de Negocios planteado resulta factible, y consideramos que el elemento crítico para su existencia y desarrollo es constituir un equipo de interesados de diferentes expertises (terapeutas, profesores de diferentes disciplinas) que lo puedan concebir como fuente de trabajo e ingresos, y que se comprometan en un trabajo conjunto y creativo para elaborar una gama amplia, novedosa, atractiva y de buena calidad de servicios.

En el target y la configuración planteadas, la posibilidad de diseño e incorporación de servicios es infinita. Los nichos seleccionados son suficientemente grandes como para sostener la propuesta.

La comunicación se dirigirá a nichos específicos identificados sobre todo por las tendencias de la madre: ecologistas, usuarias de “wellness” (yoga, pilates, reiki), consumidoras de servicios de SPA. Un nicho especial lo constituyen las “adolescentes conflictivas” que, en la edad más difícil, pueden no sólo consumir sino liderar el espacio de servicios del SPA aportando ideas, vínculos con líderes de actividades de interés para el sector, etc.

Uno de los servicios plus que pueden prestarse, a bajo costo o como promoción, es la consultoría para padres en la que existe la posibilidad de compartir con ellos sus pareceres, dudas y logros de las niñas en su proceso de crecimiento, y que pueden contribuir a aliviar el estrés asociado con la crianza en tiempos difíciles.

Los costos fijos del proyecto son altos, y necesariamente deberían abordarse mediante alianzas en dos campos:

- En la disponibilidad del inmueble y las instalaciones. Existe la posibilidad de asociarse con empresas que tienen capacidad ociosa como hoteles, clubes o colegios.

- En la articulación comercial con los diferentes proveedores, sobre todo de blanquearías y cosméticos. En este aspecto la posibilidad comercial es muy grande porque la promoción de las marcas puede generar el abordaje de un mercado importante y de alta fidelización a largo plazo.

#### **4. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES ACERCA DE LA PERTINENCIA Y UTILIDAD DEL MODELO CANVAS PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO**

A lo largo de este estudio hemos podido comprobar que el Modelo Canvas constituye una excelente herramienta para el diseño estratégico de un negocio innovador, pero no constituye un Plan de Negocios. Su enfoque es de tipo cualitativo, es una formidable estrategia para generar ideas e ideas-de-ideas, suministrando una visión holística e interactiva de los diferentes factores. Por lo tanto lo podemos definir como una estrategia generadora de Modelo de Negocios.

En 1960, Theodore Levitt publica “La miopía del Marketing” obra en la que desarrolla la explicación del proceso Marketing-Innovación, y allí puntualiza que todo este proceso comienza necesariamente en la investigación de los deseos de los clientes, pues toda empresa comienza con un cliente y a partir de allí se genera un conjunto de acciones vinculadas con la creación, entrega y consumo final del producto o prestación del servicio. La empresa se concibe y se desarrolla no desde la idea del emprendedor hacia adelante, sino “hacia atrás” analizando primero el motivo de satisfacción del cliente y luego diseñando los satisfactores para ellos. Cuando en la literatura sobre innovación se plantea que resulta indispensable enfocarse en la generación de una organización innovadora, generalmente se pone el acento en tres aspectos:

- La generación de ideas mediante técnicas creativas
- La necesidad de crear sistemas de información que administren las ideas y el conocimiento creativo
- La necesidad de crear un ambiente cultural de creatividad dentro del equipo (Palomo González, 2000)



Algunos expertos afirman que el Plan de Negocios ya no es la herramienta principal para enseñar a emprender o a empezar una empresa. La APCE de México, (agencia para la creación de empresas), menciona que alrededor del 95% de los planes de negocio no funcionan, y que esto se debe a la complejidad de la predicción del comportamiento futuro del entorno. (Aldana Fariñas y otros, 2011)

Para el diseño estratégico del negocio, el emprendedor tiende a emplear Modelos de Negocios. Para (Richardson, 2005) el Modelo de Negocios puede ayudar a pensar estratégicamente sobre los detalles de cómo la empresa hace negocios.

El Modelo de Negocios se concibe como una herramienta conceptual y holística que permite entender la manera en que los elementos que lo conforman interactúan a través de sus diferentes estrategias, de manera que permiten a la empresa crear, proporcionar y captura valor, explotando las oportunidades del mercado (Osterswalder, 2004)

Es importante considerar que el Modelo de Negocios permite no sólo identificar oportunidades, sino explorar y explotar creativamente sus dimensiones. Según los creadores del Lienzo Canvas, el Modelo permite al negocio adaptarse a los cambios en el entorno y por lo tanto ser sustentable a largo plazo, apoya el concepto emprendedor impulsando el pensamiento innovador cuya esencia es la creación de valor. (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Según las investigaciones de (Morris y otros, 2005), en el diseño del Modelo de Negocios se visualizan dos fases o estados diferenciados: la Exploración y la Explotación.

La fase de Exploración se caracteriza por dos etapas:

- Etapa del Embudo de Conocimiento, caracterizada por la incertidumbre, en la que existe una conceptualización informal de grandes volúmenes de información, mucha emoción caracterizada por entusiasmo, influencias de la profesión, la percepción, el conocimiento limitado, etc.,
- Etapa de Experimentación y Aprendizaje, en la que se desarrollan los procesos de experimentación, revisión y reformulación. En esta etapa se busca la consistencia entre los componentes del Modelo de Negocios recién creado, y la compatibilidad con las condiciones del contexto. En esta etapa son importantes el análisis, el





trabajo en equipo y la toma de decisiones para definir la dirección que tomará la empresa en el futuro. A lo largo de este período hay una constante evolución del modelo que permite adquirir habilidades de toma de decisiones estratégicas.

La fase de Explotación está caracterizada por la implementación, integración y adaptación del aprendizaje surgido en la etapa previa. Es ahora cuando se produce el desarrollo de rutinas, sistemas, estructuras y se produce la alineación organizacional. Es un momento de formalización, en la que la propuesta del negocio permite el planeamiento y el aseguramiento de la sustentabilidad e incluso podría provocarse el escalamiento de la empresa, ya sea a través de sucursales, franquicias, exportación.

Es en esta etapa en la que se pone el acento máximo en la captura de valor, reflejada en la factibilidad financiera, la cual se documentará en el Plan de Negocios y estará respaldada por un Modelo de Negocios que ha sido analizado y experimentado en el mercado. (Aldana Fariñas y otros, 2011)

De esta manera, ponemos en claro que Canvas no constituye una herramienta operativa y sí una herramienta de alta generatividad para el diseño de modelo de negocio, y que la etapa en la cual se ha desarrollado esta investigación del Modelo de Negocios SPA es la de Exploración, por lo cual se aconseja complementarla a posteriori con un conjunto de herramientas como por ejemplo Plan de Negocios, Presupuesto por Programas y Evaluación del Proyecto de Inversión.



## **5. CONCLUSIONES FINALES ACERCA DEL PROYECTO SPA PARA NIÑAS, SU PROPUESTA DE VIABILIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA**

Como conclusión final, consideramos viable el proyecto de SPA para niñas cuyo Modelo de Negocios se analizó empleando el Lienzo Canvas.

Al constituir una idea innovadora para el mercado en el que se plantea – Paraná- cuenta con la ventaja de no poseer competencia.

El enfoque plantea apuntar a cuatro nichos caracterizados como:

1. Niñas de 6 a 12 años NSI ABC1+C2
2. Niñas de 6 a 12 años NSI C3
3. Adolescentes de 13 a 17 años NSI ABC1+C2
4. Adolescentes de 13 a 17 años NSI C3

Los cuatro poseen tamaño suficiente para plantear el desarrollo y características socio demográficas y culturales demarcables. Para definir los avatares de cada uno de los grupos deberán realizarse tareas de investigación que se plantearán en el equipo de trabajo del SPA.

La posibilidad de diseñar paquetes de servicio es virtualmente infinita. El negocio puede posicionarse a través de diversas alianzas en la ciudad de Paraná, y resulta escalable a otras ciudades mediante método de franquicias o similares.

El Modelo de Negocios está imbuido de una ética positiva correspondiente al paradigma del Wellness o bienestar, y a tono con las perspectivas ambientales y de género vigentes.

El análisis realizado en este documento corresponde a la primera etapa del diseño de Modelo de Negocios innovador “Fase de Exploración”. Para profundizarla y entrar en la segunda etapa el primer paso consiste en la selección de un equipo de trabajo que será el que desarrollará los servicios del SPA, y que debe generar una cultura cooperativa e



innovadora en el diseño de los productos y servicios a ofrecer, la resolución de diversos problemas vinculados a la instalación física y a las alianzas comerciales del proyecto.

Como ya se ha manifestado, cada grupo etario se enfoca de acuerdo a sus particulares expectativas sin provocar el adelantamiento de las mismas a su edad cronológica, por lo que se diseñan en forma flexible los paquetes que se ofrecen en forma diferenciada a niñas y a adolescentes.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Aldana Fariñas, E, Ibarra Santa Ana M., Lowestein Reyes I “El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. El caso del Tecnológico de Monterrey.” 2011
2. Asociación Nacional del Bienestar de Estados Unidos  
<https://www.nationalwellness.org/> consultada en Enero 2019
3. Azcárate Pablo y Zambelli Rubén “Informe del Observatorio Social de SAIMO” publicado en <http://www.saimo.org.ar/archivos/observatorio-social/EI-NSE-en-la-Argentina-2015-Estratificacion-y-Variables.pdf> Julio 1º de 2015
4. Borello, Antonio. “El plan de negocios”, Ediciones Díaz de Santos, 2000
5. Cyr, Linda A. “Crear un plan de negocios”, Harvard Business Publishing, 2009.
6. Department of Trade and Industry Reino Unido. Reporte de 2004
7. Fano, Fernando ” Secretos del marketing infantil” Publicado en 2012. disponible en <http://www.mejoracompetitiva.es/2012/11/secretos-del-marketing-infantil/> consultado en enero 2019
8. Fariñas, Carmen. “El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento” Publicado por Revista de Ciencias Estratégicas Volumen 19 Diciembre 2011
9. Healthwise Organization. <https://www.cigna.com/individuals-families/health-wellness/hw-en-espanol/healthwise-le-ayuda-a-tomar-mejores-decisiones-de-support-abouthw#content-team> consultado en enero 2019
10. Levvit Theodore. “La Miopía del Marketing” en Dolan Robert “La Esencia del Marketing” Harvard Business School 1995
11. Longoria, R. “Pensamiento creativo”. Editores: Compañía Editorial Continental. 2004
12. Malina, R. “Physical activity and health of youth”. Constanta: Ovidius University Annals, Series Physical Education and Sport/Science, Movement and Health 2010
13. Martínez Otero Pérez Valentín “El estrés en la infancia: estudio de una muestra de escolares de la zona sur de Madrid capital “ Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid, España 2007



14. Mateos Izquierdo Tamara "Consumo y Estrategias de Marketing en el Mercado Infantil" Universidad de Valladolid. 2015.
15. McCraw Thomas K. Prophet of Innovation. "Joseph Schumpeter and Creative Destruction". Harvard University Press. 2002
16. Mc Neal James "Marketing de Productos para Niños" Ediciones Granica. 1992
17. Mejias Javier <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/> consultado en enero 2019
18. Molina Villar, Juan Jose. "Alojamiento, restauración y SPA". Editorial S.L. Año 2016
19. Morris, Michael; Schindehutte, Minett y Allen Jeffrey. "The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective" Journal of Business Research 2005
20. OCDE. "Manual de Oslo" 2005
21. Osterwalder Alexander Pigneur Yves " Generación de modelos de negocio" Mc Graw Hill 2011
22. Palomo Gonzalez, Miguel. "El proceso marketing-innovación como fuente de ideas creativas" Revistas Ingenierías. 2000
23. Richardson Peter y Denton Keith. "How to create a high performan team"  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1146> 2005
24. Schumpeter Joseph Alois "The Explanation of the Business Cycle" 1927 Fondo de Cultura Económica
25. Schumpeter Joseph Alois "Capitalismo, socialismo y democracia" Harvard University Press 1942
26. Tur Viñes, V & Zapia Infante, I "Representaciones infantiles de género en los comerciales de televisión del sector juguetes" (2011) disponible en <http://www.researchgate.net/> consultado en Enero 2019
27. Urrutia Perez, Stella. "Ética y Responsabilidad Social en el Marketing para niños, la influencia en su desarrollo social". Universidad de Buenos Aires, Argentina. 2013
28. Valkenburg, P., & Cantor, J. . The development of a child into a consumer. Journal Of Applied Developmental Psychology,(2001) <http://www.researchgate.net/> consultado en Enero 2019



29. Vasen Juan. “Los hijos del Mercado” publicado por la Revista Fortune en 2012

30. Velazquez Karina “5 nichos de alto crecimiento” disponible en  
<https://blancamkt.blogia.com/2008/102601-5-nichos-de-alto-crecimiento.php>  
consultado en Enero 2019

**Webs consultadas en Enero 2019:**

<https://www.economiasimple.net/glosario/nicho-de-mercado>

<https://www.quiminet.com/articulos/los-7-puntos-basicos-que-debes-saber-de-un-spa-45513.htm>

<https://unabruja.com/spa-para-ninas-ideas/>, 2019)

<http://www.glamourspa.com.ar/>

.

## ANEXO: Entrevista

Entrevista a Nadia Villanueva, psicopedagoga, asesora pedagógica de escuelas rurales.

### 1- ¿Qué es el estrés?

Estrés: sentimiento de tensión física o emocional proveniente de cualquier situación o pensamiento que haga sentir a la persona frustrada, furiosa o nerviosa.

### 2- ¿Cuáles son los ámbitos en los que se genera? ¿Cómo cree que influye la tecnología en el desarrollo de esta patología?

Los ámbitos en los que puede desarrollarse son aquellos en los cuales la intensidad de la demanda genera en las personas frustraciones, furia u otro grado de nerviosismo.

Muchos factores pueden tener relación directa con el propio ambiente familiar ya que con el desarrollo de la vida se van presentando problemas cada vez más difíciles de solucionar, las relaciones personales e interpersonales con el ambiente escolar o factores relacionados con la estructura y el clima de la institución.

Otros factores importantes pueden relacionarse con situaciones inciertas que generan ciertas desconfianzas y la sensación de no estar preparado para enfrentar las nuevas organizaciones.

A mi modo de ver la tecnología influye directamente en el estrés ya que avanza rápidamente y es un continuo cambio al cual debemos adaptarnos. Estos cambios repentinos de adaptación constante dan lugar al estrés.

### 3- ¿cuáles son los principales síntomas que permiten detectar el estrés?

Los síntomas en cuanto a su relación con las emociones: depresión o ansiedad, irritabilidad. Miedo. Nerviosismo, confusión, fluctuaciones del estado de ánimo.

Los síntomas en cuanto a su relación con los pensamientos: excesivo temor al fracaso, excesismo de autocríticas, olvidos, dificultad para mantener la atención.

Los síntomas en cuanto a su relación con la conducta: risa nerviosa, trato brusco hacia los demás, falta de apetito llanto, etc.





Los síntomas en cuanto a su relación con los cambios físicos: tensión muscular, manos frías y sudorosas, insomnio, dolores de cabeza, fatiga, problemas de espalda, cuello, taquicardia, etc.

4-¿Cómo podría ayudarle un centro de spa en la prevención de stress a la niña?

Un centro de spa siempre es un lugar asociado a la relajación y el alivio de las tensiones diarias, con lo cual debería contribuir al alivio de estos males. Pero en lo que respecta a mi opinión personal considero que existen etapas previamente definidas en el desarrollo de la vida de los niños, la cuales no deben ser aceleradas ni salteadas por la influencia de los padres que quieren que sus niños se vean como adultos. Considero que ello es lo que hace de generador o disparador de muchos de los problemas que aquejan a la sociedad actual, como lo son la violencia de género, homicidios, violaciones, etc.